

Beschaffungstrends in der Automobilzulieferindustrie

Herausforderungen für Spitzenmanager

Da die Materialkosten mit 45 Prozent mit Abstand den größten Kostenblock von Automobilzulieferern bilden, kommt dem Einkauf dabei eine besondere Bedeutung zu. Der Beitrag zeigt die Situation, Änderungsnotwendigkeiten und Maßnahmen, die im Rahmen einer Untersuchung zum Einkauf in der deutschen Automobilzulieferindustrie ermittelt wurden.

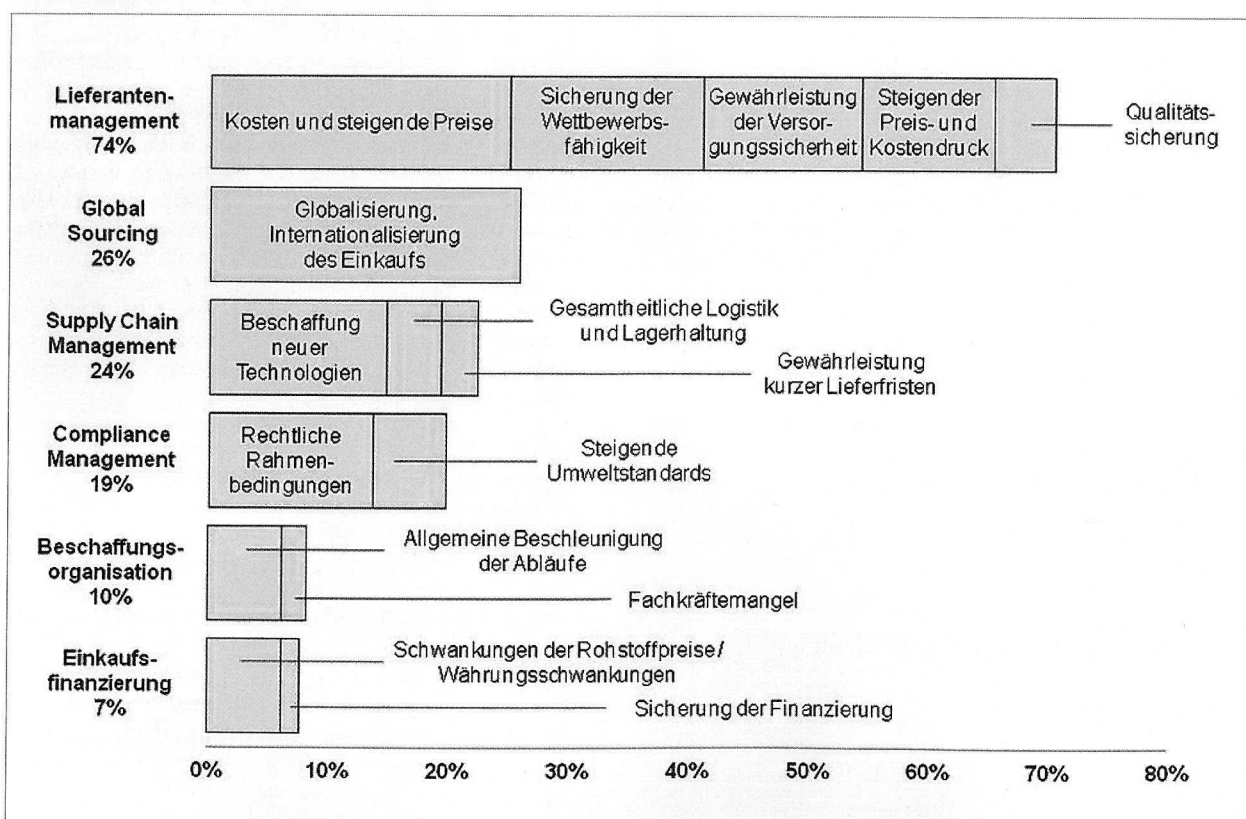
Die überwiegende Zahl der Herausforderungen an den Einkauf der Automobilzulieferindustrie resultieren aus Veränderungen von unternehmensexternen Rahmenbedingungen, ergab eine Untersuchung zum Einkauf in der deutschen Automobilzulieferindustrie, die vom Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management (KCC) in St. Gallen durchgeführt wurde.

Dennoch lassen sich diesen konkrete Beschaffungsaufgaben zuordnen. Die meisten Herausforderungen, die für den Einkauf der Automobilzulieferbranche als relevant angesehen werden, betreffen den Bereich Lieferantenmanagement. Darunter fallen Themen wie der Umgang mit steigenden Kosten, die Sicherung der Wett-

bewerbsfähigkeit, die Gewährleistung der Versorgungssicherheit sowie das Qualitätsmanagement. An zweiter Stelle folgt das Thema Global Sourcing. Aufgrund des hohen Kostendrucks und der voranschreitenden Internationalisierung der Absatzmärkte ist bei diesem Thema von einem weiteren Bedeutungszuwachs auszugehen. Weitere wichtige Herausforderungen betreffen das Supply Chain Management. Dazu zählen die unternehmensübergreifende Beschaffung neuer Technologien, die ganzheitliche Optimierung von Logistik und Lagerhaltung sowie die Sicherstellung einer schnellen und sicheren Belieferung der Kunden. Daneben spielen Themen wie rechtliche Rahmenbedingungen, steigende

Umweltstandards sowie Organisations- und Finanzierungsfragen eine Rolle.

Ein Vergleich der erwarteten Entwicklungen für die Branche und der Herausforderungen für das eigene Unternehmen zeigt, dass viele Entwicklungen zwar erkannt werden, diese jedoch nicht als Herausforderungen für das eigene Unternehmen begriffen werden. Steigende Energiepreise, die Einhaltung sozialer Standards bei Sublieferanten, die zunehmende Internationalisierung des Einkaufs und eine restriktive Kreditvergabe der Banken werden vor allem als Themen der „anderen“ Unternehmen empfunden. Die Einkaufsverantwortlichen der Automobilzulieferindustrie sollten daher kritisch hinterfragen, ob diese



Clusterung der aktuellen Herausforderungen der Automobilzulieferindustrie nach Beschaffungsthemen (offene Fragestellung)

Ziele des Einkaufs	Risiko	Risikomanagementsystem, 36%			
	Einkaufsorganisation	Weiterbildungsmaßnahmen im Einkauf, 88%	Fixierung einer Einkaufsstrategie, 80%		
	Qualität	Standardisierte Lieferantenbewertung, 85%	Systematische Qualitätskontrolle, 70%		Strategische Lieferantenpartnerschaften, 63%
	Kosten	Vorgabe von Kostensenkungszielen, 64%	Leasing, 21%		
		Materialgruppenbereinigung, 56%	Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung, 50%	Cost Breakdown Tool, 44%	Einkaufskooperationen, 18%
		TCO- bzw. LCC-Analysen, 70%	Wert- und Bestandsanalysen, 61%	Einbindung des Einkaufs in die Produktion, 56%	Kooperationen bei Transport und Logistik, 11%
		Bildung von Schwerpunktlieferanten, 84%	Nachverhandlungen mit Lieferanten, 78%	Konkrete Zielvorgaben zur Erfolgsmessung des Einkaufs, 78%	Anbindung an EDV-System, 38%
	Unternehmensintern			Unternehmensübergreifend	
	Wirkungsbereich des Einkaufs				
			Hoher Nutzungsgrad		Geringer Nutzungsgrad

Beschaffungsmaßnahmen in der Automobilzulieferindustrie (geschlossene Fragestellung)

Herausforderungen nicht auch auf ihr Unternehmen zutreffen könnten. Obwohl die Einkaufsverantwortlichen zahlreiche dringliche Herausforderungen identifizieren, zögern sie bei der Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen. An erster Stelle der Herausforderungen werden die steigenden Kosten und der zunehmende Preisdruck der Abnehmer genannt. Dennoch finden einige Instrumente zur Kostenreduzierung wie Einkaufskooperationen oder Cost Breakdown Tools kaum Anwendung. Der Umgang mit neuen Technologien und die Beschleunigung der Abläufe werden ebenfalls als relevante Herausforderungen betrachtet. Eine Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung oder in die Produktion, als Möglichkeit, diese Herausforderungen zu bewältigen, findet jedoch nur bei etwa der Hälfte der befragten Unternehmen statt. Gleiches gilt für den Umgang mit den identifizierten Schwankungen der Währungs- und Rohstoffpreise. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen nutzt hierzu ein Risikomanagementsystem oder Natural-Hedging-Instrumente. Die im Einkauf der Automobilzulieferindustrie umgesetzten Maßnahmen konzentrieren sich außerdem hauptsächlich auf unternehmensinterne Instrumente mit dem Ziel der Kostenreduzie-

rung. Obwohl das Supply Chain Management eine wesentliche Aufgabe zur Bewältigung der identifizierten Herausforderungen darstellt, finden unternehmensübergreifende Maßnahmen kaum Anwendung. Wie die Maßnahmenanalyse zeigt, herrscht im Einkauf vieler Automobilzulieferer die Notwendigkeit umfassender Anpassungen, was wesentliche Veränderungen in der Beschaffungsorganisation erfordert. Trotz dieser Defizite erkennen nur 19 Prozent der befragten Einkaufsverantwortlichen einen grundlegenden Änderungsbedarf in ihrem Unternehmen. Diese Diskrepanz scheint eine Folge der ungenügend zur Verfügung stehenden Ressourcen des Einkaufs in der Automobilzulieferindustrie zu sein. So gaben etwa 70 Prozent der Einkäufer an, zu wenig Budget und Zeit für

Der Autor



Dr. Erik Hofmann, Assistenzprofessor am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Uni St.Gallen, Leiter des Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management

die anstehenden Herausforderungen zur Verfügung zu haben.

Der Einkauf in der Automobilzulieferindustrie sieht sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Bei vielen Einkaufsorganisationen sind jedoch einschlägige Defizite im Hinblick auf die Bewältigung dieser zukünftigen Aufgaben erkennbar. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie lauten daher:

- Die Herausforderungen an die Automobilzulieferer als Branche sollten nicht nur als Problem der „anderen“, sondern auch als Chance für das eigene Unternehmen begriffen werden.
- Um zusätzliches Kosteneinsparpotenzial zu erschließen, sollten unternehmensübergreifende Maßnahmen des Supply Chain Managements gestärkt werden.
- Die Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung und die Produktion sollte in vielen Unternehmen intensiviert werden.
- Zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen sind den Einkaufsverantwortlichen ausreichend Zeit und Budget zur Verfügung zu stellen. Dem Einkauf muss in der Automobilzulieferindustrie die Bedeutung beigemessen werden, die ihm aufgrund seiner Hebelwirkung auf den Umsatz faktisch zusteht.

Erik Hofmann